

# NEGOCIAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO PARA FORMAÇÃO DE UMA REDE DE IMOBILIÁRIAS: O CASO NETIMÓVEIS.

Autor: Ariano Cavalcanti de Paula  
Netimóveis – Diretoria de Tecnologia da Informação  
31 3287.3535  
[ariano@gpo.com.br](mailto:ariano@gpo.com.br)  
Rua Maranhão, 564 – Belo Horizonte/MG – Cep: 30.150-330

## 1. RESUMO

O crescimento e a internacionalização da economia ocorrido nas últimas décadas promoveu a sofisticação dos mercados intensificando a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com os novos padrões de qualidade e produtividade.

Mediante essa realidade, muitas organizações se viram obrigadas a adotar novas formas de gestão de trabalho. O uso da tecnologia muda substancialmente os processos produtivos e leva as empresas à adoção de novas estratégias. A formação de redes entre empresas surge como uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas.

Esse artigo pretende construir uma perspectiva crítica sobre o tema redes empresariais, discutindo os fatores mais importantes para a sua negociação e estruturação, confrontando as diferentes abordagens existentes na literatura que explicam o fenômeno, com os dados colhidos da experiência do caso da rede de empresas imobiliárias Netimóveis. Dessa forma, pretende-se também promover um maior entendimento sobre a importância da cooperação, do comprometimento, da confiança e da ética para a constituição e consolidação dos vínculos interempresas.

## ABSTRACT

The growth and internationalization of economy in lat decades, promotes the sophistications of the markets, enhancing the need of the reorganization of the productive factors and the style of management entrepreneurship; with the purpose of adjust the organization in the new patterns of quality and productivity. Though this reality, many organizations are being forced to adopt new work management styles. The use of technology changes essentially the productive process and leads the companies to use new strategies. A development of networking companies arises as an actual practise that intends to guarantee the survival and competitiveness of mainly small and medium companies. This paper intends to build a new critical perspective about the organization networking subject, aguing about the most relevant aspect to a negotiation and structuration, by facing the differents approachs existent in the literature that explains this phenomenon; thourght the data colected of the experience of a Real State networking companies – Netimoveis. So, it also intends to promote a major understanding about the importance of cooperation, commitment, reliance and ethics to establish and consolidate the entails among companies.

**Palavras-chave:** gestão empresarial, rede de imobiliárias, processos produtivos, estratégias, tecnologia, rede de empresas. management entrepreneurship, real estate, technology, productive process, strategies, networking.

## 2. INTRODUÇÃO

Considerando que o homem é um ser eminentemente social e que necessita constantemente de manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas, esse comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, incluindo as organizações, dentro do princípio de que estes grupos são formados por pessoas. Seguindo essa consideração, pretende-se comprovar que os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração, a confiança e a complementaridade.

Nesse sentido, a explicação para a grande utilização dos conceitos de redes no contexto atual das organizações, parece decorrer do aumento constante da concorrência e da competitividade e também do fato de que as empresas atuando de forma isolada dificilmente alcançam as condições ideais de desenvolvimento e sobrevivência.

Para Lipnack; Stamps (*apud* Peci, 1992, p. 12), *"a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade"*.

Savage (1996) complementa dizendo que a forma hierárquica burocrática que predomina nas organizações até hoje, é obsoleta. Para ele a estrutura organizacional do século XXI deve ordenar as competências, sendo que para isso deve adquirir a forma de uma rede.

Esse fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, constituindo uma das formas predominantes de se pensar as organizações atuais. De fato, a dinâmica das organizações tem apresentado uma substituição do antigo modelo organizacional da grande empresa hierarquizada e verticalmente integrada por um formato em que as relações de colaboração unem pequenas, médias ou grandes organizações em redes, sobretudo, horizontais.

Essas mudanças implicam novos arranjos, novas estratégias, descortinando outro cenário para as empresas. Segundo De Souza (1993), vive-se um momento de transição em que se pode testemunhar alguns pontos principais:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As crescentes flutuações dos mercados;
- A diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;
- As empresas em muitos países defrontam-se com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

Gulati (1998) procura ampliar a visão sobre o tema ao propor a perspectiva de redes sociais para os estudos de alianças estratégicas. Lembra o autor que as pesquisas envolvendo alianças estratégicas têm focalizado sobretudo o *"porque"* para compreender as razões pelas quais as organizações ingressam em alianças estratégicas, estruturam-se em certos modelos, os gerenciam ou os modificam.

Cabral (1999) reforça a posição de Gulati relatando que tais perspectivas teóricas ignoram *"como"* a rede de relacionamentos, que emerge ao longo do tempo em consequência das alianças, molda e restringe o comportamento estratégico das empresas envolvidas e como estas alianças interconectam-se de maneira a amarrar as empresas em uma rede de relacionamentos.

Sob a ótica das alianças, Gulati (1998) argumenta a necessidade e o interesse de entender *"como"* as organizações ingressam em alianças estratégicas, uma vez que esta outra perspectiva permite enfatizar um leque de condições que derivam das *redes sociais*, compreendendo como tais redes influenciam as alianças em cinco grandes estágios:

1. na formação de alianças;
2. na escolha da estrutura de governança;
3. na evolução dinâmica das alianças;
4. no desempenho das alianças;
5. nas consequências sobre desempenho das firmas que ingressaram na aliança.

Contribuindo para a compreensão do “*como*”, Olivares (2003) considera como condicionante para a configuração da estrutura organizacional em rede as variáveis de origem exógena, em nível macroorganizacional: Estratégia, Ambiente, Tecnologia e Cultura; e como componentes, as variáveis de origem endógena, em nível microorganizacional: Departamentalização, Atividade de Linha/Assessoria, Descrição das Atividades, Cadeia Hierárquica, Centralização/Descentralização, Amplitude Administrativa, Comunicação e Capacidade Decisória.

A proposta teórica de Gulati (1998) associada às considerações de Olivares (2003), apóiam este artigo que traz um estudo sobre a formação da rede mineira Netimóveis, mostrando como e porquê a atuação em redes constitui-se numa alternativa viável para a solução dos diversos problemas enfrentados pelas empresas no atual ambiente organizacional.

### 3. REDES ORGANIZACIONAIS: ALGUNS CONCEITOS POSSÍVEIS

A idéia, os conceitos e as aplicações de redes não são novas. Conforme demonstrado por NOHRIA & ECCLES (1992). Desde os anos 30 deste século eles vêm sendo sistematicamente utilizados por diversas áreas do conhecimento, até nas ciências naturais, sobretudo na biologia, ao estudar os padrões de relacionamentos entre os seres dentro de um ecossistema.

A maioria dos autores ao estudarem a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para estudar as organizações, apontam as organizações como redes sociais e devem ser analisadas como tais. Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc, ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. Neste sentido, todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica na forma de rede ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (Aaker, 1995). Dessa forma, os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.

De acordo com LEON (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Segundo POWELL (1990), muitos autores têm concordado que está existindo uma nova forma de organização econômica; outros admitem até estar emergindo uma nova forma de organização social. Para ele, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação, e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Para RIBAULT et al. (1995), a sociedade de empresas por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede.

Para Gulati (1998), a perspectiva de redes constrói-se sob a noção geral de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social nas quais elas estão emaranhadas e que aquelas ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nestas redes. As ações econômicas das firmas, entretanto, são influenciadas pelos laços de estrutura social ao interior da qual tais alianças estão imersas (Gulati, 1998). Razão pela qual, este autor destaca a necessidade de abordar as alianças estratégicas sob perspectiva de *redes sociais*.

Como se pode observar, relações de cooperação, alianças estratégicas e redes são, freqüentemente, tratados como sinônimos para uma mesma realidade.

Uma vez que o interesse pelo tema implica efeitos significativos e relevantes para a Administração, é preciso um maior aprofundamento sobre um item crucial, que é a própria definição de rede. Esse é um dos aspectos mais complexos e discutidos atualmente na literatura, posto que ela permite a existência de diversas perspectivas conceituais. Segundo Nohria (1992), Nohria; Eccles (1992) e Oliver; Ebers (1998), a principal consequência disso foi a banalização do conceito de redes, criando um emaranhado de definições muitas vezes confusas e contraditórias, que acabam sendo um entrave a mais a ser superado pelo pesquisador. (LOPES, 2001).

No entendimento adotado neste artigo, o problema não é tanto o de posicionar o conceito de rede ao longo de uma reta, mas sim o de verificar o que verdadeiramente distingue uma rede de outras formas de relacionamento e cooperação e, sobretudo evidenciar as condições para a sua formação e as vantagens práticas que esse tipo de organização pode trazer para as empresas.

Nesse sentido, entende-se que as diferenças entre redes e outros tipos de alianças ou associações residem fundamentalmente no fato das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas. Essas características são as seguintes: (1) uma rede resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização; (10) apresenta notável integração e compartilhamento de informação entre seus atores.

Os recursos que as empresas podem adquirir ao participarem de redes estratégicas bem estruturadas as capacitam a obter retornos superiores em uma multiplicidade de ambientes, formando um valioso capital social. Estes recursos assumem várias formas como, por exemplo, vantagens informacionais. Estas emergem conforme as redes sociais moldam o fluxo de informação, dando margem ao surgimento de novas oportunidades de negócios, à medida que a confiança entre os agentes passe a caracterizar seus relacionamentos. (Troccoli; Macedo-Soares, 2001, p. 27).

#### 4. CONFIANÇA, INTEGRAÇÃO E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

As redes organizacionais reúnem dois princípios em regra opostos: competição e cooperação. Ainda quando formadas e circunscritas em um mesmo sistema legal e cultural, trazem o risco de conflito pela possibilidade de que atitudes competitivas dos parceiros venham atravessar o liame de colaboração que os aproximaram um do outro.

Nesse sentido pode-se entender que o formato de uma rede está intimamente relacionado com a estrutura de governança que as empresas participantes dessa rede pretendem. Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de controle e confiança relacionados por Barney e Hansey no ano de 1995 em duas categorias: *governança e confiança*. Segundo o autor, as alianças estratégicas trazem a possibilidade de cooperação, mas trazem também, a possibilidade de potencial traição. A confiança resta como única alternativa às estruturas de *governance* para minimizar os riscos. Referenciando o trabalho realizado por Smith et alii (1995), Child (1999) remarca que: “*embora pesquisas empíricas tenham identificado muitos determinantes de cooperação, virtualmente todos os estudiosos concordam que a confiança é o antecedente imediato e especial*” (CHILD, 1999 p. 152).

As estruturas de governança buscam, portanto, reduzir os riscos inerentes aos arranjos em rede, já que trazem no bojo a ambigüidade de aliar cooperação/competitividade. Cabral (1999) destaca a questão da traição:

quanto maior a sua probabilidade, maior será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de *governance* necessária ao gerenciamento do relacionamento cooperativo (CABRAL, 1999 p. 134).

Miles; Snow (1986) complementam que, para que as redes possam funcionar adequadamente é necessária uma divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, com os relacionamentos internos e

externos sendo pautados na confiança. Os atores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea e tornar-se um novo modo de realizar negócios.

Noutra perspectiva, para Granovetter (1992) as redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural. Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de sutis informações. Atores que partilham diretamente conexões entre eles possuem provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente integrados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos como, por exemplo, o aprendizado e a troca de experiências.

Essa coesão pode ser vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a integração e a confiança entre os atores. Em determinadas situações, os laços coesivos podem ser a única fonte de informação sobre as capacidades e fiabilidade dos parceiros.

Nesse sentido, a estrutura de governança deverá pautar-se na busca do controle dos processos de forma a garantir a integração dos parceiros. Essa integração, objetivo fundamental de uma rede, existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores. Como já citado por Cabral (1999), essa estrutura de governança será tão maior e complexa quanto a necessidade de controlar e garantir a integração da rede.

Numa perspectiva mais ampla, tanto Corrêa (1999), como Casarotto Filho (1999), concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Detalhando:

1. Cultura da Confiança: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura, conforme Corrêa (1999) o fortalecimento da confiança entre os parceiros, é fundamental para todo o desempenho das redes, cresce quando tem-se maior contato pessoal, onde isso for possível. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede, é um instrumento eficaz para o aumento deste conhecimento comum, do respeito comum e da confiança;
2. Cultura da Competência: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*);
3. Cultura da tecnologia da Informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação, integração e o desenvolvimento de redes flexíveis, por exemplo:
  - Quais as informações transmitidas entre quais parceiros e utilizando-se de quais meios de comunicação;
  - Como vai ser gerada, armazenada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados;
  - Como podem ser utilizadas estas informações na produção de novos serviços, na integração da rede e como utilizar estas informações no futuro em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios e aprendizado em equipe.

Essa perspectiva complementa alguns conceitos evidenciados por Child (1999) na literatura, tais como: confiança, reciprocidade reputação, dentre outros. Tais conceitos têm em comum o fato de não reterem materialidade e de serem atributos de indivíduos concretos. Parte-se na verdade do pressuposto de que a reputação – um elemento intangível na estratégia de negócios – é fundamental na formação da rede. Desta reputação é extraída a confiança, o antecedente imediato das relações de cooperação.

Uma reputação positiva indica que uma Organização é altamente estimada e retém merecimentos, o que implica em ter um bom nome e reconhecimento cultural, institucional, estrutural e cognitivo, ou seja, os elementos que compõem o seu contexto social. A reputação de uma Organização influencia a confiança e alcança suas alianças e outras relações interorganizacionais.

Dentro desta perspectiva, a reputação de uma Organização pode ser recebida, por exemplo, como informação. Esta informação possui elementos de incerteza, ambigüidade e riscos. Na realidade, ela é sempre incompleta. Ela interage com elementos cognitivos, que podem servir para ampliar ou reduzir a informação contida na reputação (Dollinger, 1997). Na fase de formação das alianças estratégicas, os compartilhamentos cognitivos são

restringidos pelo conhecimento ainda precário entre os parceiros. Certamente, que a habilidade do tomador de decisão no processo informacional, assim como, o grau de tolerância deste com relação à incerteza e o risco modelam a informação que tem como base a reputação da organização parceira.

Na prática as redes têm se transformado em uma tática comum para atingir determinados objetivos estratégicos. Para se engajar em um arranjo cooperativo, a empresa deve oferecer uma combinação de elementos atrativos que a coloquem como melhor parceiro. Compreender como parceiros potenciais avaliam a dimensão intangível da reputação é fundamental no processo de formação de uma rede.

Compreender como parceiros potenciais avaliam todas essas questões e da própria estrutura de governança, é fundamental para o estudo do processo de constituição e operação de uma rede. Esta perspectiva é tratada no Caso que é apresentado a seguir, que em conjunto com a abordagem de *redes*, permite compreender “como” se construiu a aliança que resultou na atual rede de empresas imobiliárias Netimóveis.

## 5. O CASO NETIMÓVEIS

O setor imobiliário sempre foi caracterizado por uma forte concorrência promovida por um número expressivo de empresas que atuam nesse mercado de baixas barreiras e pouca qualificação. A degeneração da estrutura de financiamento imobiliário aliada à crise generalizada do setor acirraram a concorrência, passando a exigir dos agentes desse mercado novas posturas e estratégias.

Foi nesse cenário que em 1.993 foi idealizada a Netimóveis. Uma rede onde fosse possível compartilhar informações proporcionando diferenciais exclusivos para os seus participantes: unificação das carteiras de imóveis intensificando as parcerias, agilizando as vendas/captações de imóveis, promovendo intercâmbio de experiências, compartilhamento de custos e benefícios e construção de uma marca abrangente.

Entretanto, havia naquela época uma barreira quase intransponível: o alto custo da integração da rede de informações, mais especificamente a rede de dados e toda a questão da tecnologia da informação.

Mas, em outubro de 1.995, o Governo Federal, através do Ministério das Telecomunicações, autorizou o acesso comercial à Internet, permitindo o surgimento dos primeiros provedores no Brasil. Naquele mesmo mês entrava no ar a [www.netimoveis.com.br](http://www.netimoveis.com.br)

Com isso foi possível resolver, de forma rápida e com custos acessíveis, o óbice que até então inviabilizava o ponto de partida do projeto. Utilizando os protocolos www (world wide web) foi possível compartilhar, em tempo real, todas as informações essenciais para a operação da rede.

Hoje a Netimóveis é uma rede de empresas imobiliárias com atuação em Belo Horizonte, Vitória e Cabo Frio, totalizando quatorze associadas que atuam de forma integrada compartilhando a carteira de imóveis, clientes, informações, custos e benefícios.

Fazendo um paralelo, pode-se dizer que algumas das razões para a criação da Netimóveis coincidiram com aquelas apontadas por Lipnack; Stamps (1994):

- Marketing: marketing conjunto, pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, marcas comuns, aumento de visibilidade, ganho de escala;
- Treinamento: conhecimentos especializados, pesquisas, desenvolvimento de novas técnicas, compartilhamento de custos, padronizações;
- Recursos: aquisições/compras conjuntas, armazenagem/estocagem conjunta, coordenação de fornecedores, equipamentos especializados, serviços profissionais;
- Pesquisa e Desenvolvimento (P & D): desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisa e inovações, transferência e difusão de tecnologias;
- Pesquisa: programa conjunto de qualidade, Benchmarking, compartilhamento de padrões internos, certidão de padrões internacionais.

Entretanto, o processo para a formação da rede foi bem mais complexo do que os seus idealizadores imaginavam. As negociações iniciais encontraram diversas dificuldades:

1. A questão da confiança: como abrir as informações sobre os ativos (imóveis e clientes) para um parceiro concorrente?
2. A questão da estrutura de governança: que estrutura seria necessária para controlar e desenvolver os negócios da forma desejada? Quanto custaria?
3. A questão da integração e comprometimento: como manter os parceiros integrados e comprometidos com todo o processo da rede?
4. A questão da tecnologia da informação: como transformar empresas com pouca ou quase nenhuma cultura de tecnologia em empresas necessariamente atualizadas e inseridas no mundo digital em rede?
5. A questão da reputação: que critérios estabelecer para o credenciamento das empresas associadas à rede de forma a não comprometer a reputação da própria rede e das empresas associadas?
6. A questão da vaidade e da individualidade: como lidar no caso do nome e a imagem da rede sobreponem à identidade das empresas associadas?

O crescimento e desenvolvimento da Netimóveis pautaram-se na tentativa de controlar e resolver todas essas questões. O organograma apresentado na Fig. 2 ilustra como a rede se configurou para viabilizar a sua operação.

Em primeiro lugar foi vencida a barreira da confiança. Por meio do estatuto que constituiu a pessoa jurídica da Netimóveis, foram regulados diversos procedimentos, protocolos, posturas, direitos, deveres e sanções, de forma a garantir a confiabilidade dos parceiros. Exemplo: é obrigatória a inserção de todos imóveis no BIN – Banco de Informações Netimóveis, evitando que seja selecionado o que vai e o que não vai ser compartilhado na rede. O descumprimento dessa regra é considerado falta grave, sujeitando o infrator à exclusão do grupo.

Em segundo lugar foi definida a estrutura de governança, pretendendo controlar e fazer funcionar a operação de toda a rede. Para isso foi estabelecida uma estrutura celular com a presença de clusters regionais que vieram contemplar a demanda pela constituição de redes Netimóveis em outros municípios e estados. Dessa forma, cada cluster tem autonomia para estabelecer a sua própria estrutura funcional e de custos, mas sempre se reportando à diretoria do cluster de Belo Horizonte.

Por se tratar de uma rede de pequenas empresas, pode-se notar que a estrutura está focada nos pontos essenciais para o seu funcionamento. A presidência é exercida por um dos membros do grupo, cabendo a ele representar publicamente a rede, fiscalizar a ordem do grupo e promover a integração de toda a estrutura. A diretoria, composta por um membro de cada empresa associada, executa as diretrizes estabelecidas em conjunto com a presidência.

A terceira questão – da integração e do comprometimento – é tratada nas reuniões semanais que contam com a presença de todos diretores. Nesses encontros, além de questões administrativas e operacionais, são cobrados a participação, o comprometimento e é promovida, direta e indiretamente a integração por meio do contato pessoal, das discussões e da convivência. A central de treinamento – CTN – constitui-se noutro importante fator de integração uma vez que garante a qualidade dos treinamentos, do conhecimento, do padrão de atendimento e promove a convivência de todos os membros da rede. Não menos importante foi o estabelecimento de uma missão comum capaz de nortear as ações do grupo e manter coesas as unidades da rede.

A questão da tecnologia da informação é equacionada através das unidades de P&D e da Gerência de Tecnologia da Informação (TI), que juntas planejam e implementam as soluções de informática e tecnologia que garantem a integração e o fluxo das informações.

A inexistência de opções no mercado levou à criação de todo um conjunto de sistemas desenvolvidos pela própria Netimóveis. A gerência de TI cuida ainda da operação e manutenção da rede física de dados, da estrutura de hardware, implantação e treinamento. O estatuto da Netimóveis exige de seus participantes uma estrutura mínima de TI capaz de garantir a inserção adequada da empresa na rede.

A questão da reputação é largamente abordada pelos membros da rede e é tratada também pelo estatuto da Netimóveis. Nesse sentido, são considerados essenciais para o credenciamento e permanência na rede, os pontos que formam os pilares da Netimóveis – ética e reputação, confiança, comprometimento e integração.

A ética e a reputação lideram a ordem dos quesitos indispensáveis, significando que tanto os candidatos ao credenciamento quanto as empresas já associadas, precisam exibir claramente esses valores. A reputação é checada pelo conceito que a empresa desfruta no mercado, pela sua ficha cadastral sem restrições e pelos valores

que poderá agregar à rede. Além disso, voltando à terceira questão, é verificado se o candidato apresenta uma capacidade de comprometimento suficiente para mantê-lo integrado ao grupo.

Posto isso, a questão da confiança volta ao foco. Se existe ética e reputação, comprometimento e integração, pode-se esperar que exista a confiança necessária para o trânsito dessa empresa dentro da rede.

A questão da vaidade e da individualidade surge curiosamente de um antagonismo. Se a rede cresce, aparece e se consolida no mercado, seu nome e imagem começam a sobrepor à imagem e ao nome de cada empresa a ela associada. Esse fato, a princípio desejado, deveria constituir-se num benefício. Entretanto, na experiência recente do grupo, alguns membros se posicionaram de forma diametralmente opostas.

A maioria compreende essa vantagem e até optaram por substituir suas placas pela placa da Netimóveis, incluindo a da fachada da sua sede. Outros se sentem ameaçados, temem que o nome da rede possa apagar a sua individualidade. Esse fato gera desconfiança e desequilíbrio nas relações dentro da rede.

Essa é uma questão ainda sem respostas. Como manter a ordem, o equilíbrio e a confiança mediante esse desafio? O entendimento da maioria é que a sobreposição do nome e convergência das marcas é inexorável, uma questão de tempo. Que esse fato não constitui numa ameaça à individualidade de cada associada, pelo contrário, o fortalecimento da rede se estenderá a todos os seus atores, promovendo mais benefícios do que ameaças.

De qualquer maneira, esse é um desafio ainda a ser vencido. Qualquer que seja a solução, seu processo dependerá do amadurecimento dos atores envolvidos nessa questão.

## REALIDADE ATUAL E RESULTADOS

Observando a sua trajetória, pode-se considerar que a Netimóveis alcançou inúmeras vantagens para os seus associados. Em números, a sua realidade e diferenciais podem ser assim apresentados:

- Em pesquisa publicada pela revista Exame Info de maio de 2.004 (No 218, pag. 75) a Netimóveis foi classificada entre as 100 maiores – 43º lugar – do B2B (business to business) do mercado brasileiro.
- É a primeira e maior rede de imobiliárias via web do Brasil;
- É responsável por mais de 80 % dos negócios realizados por suas empresas associadas;
- Negociou mais de 1.500 imóveis em 2.003;
- É o principal anunciante imobiliário em Belo Horizonte – mais de 1.000 anúncios publicados semanalmente;
- Possui a maior equipe de profissionais do mercado mineiro, totalizando mais de 150 corretores e consultores formados em seu Centro de Formação Profissional Netimóveis;
- Site [www.netimoveis.com](http://www.netimoveis.com) com mais de 40 gibabytes de tráfego por mês, além de constituir-se no grande integrador de todas as equipes Netimóveis.

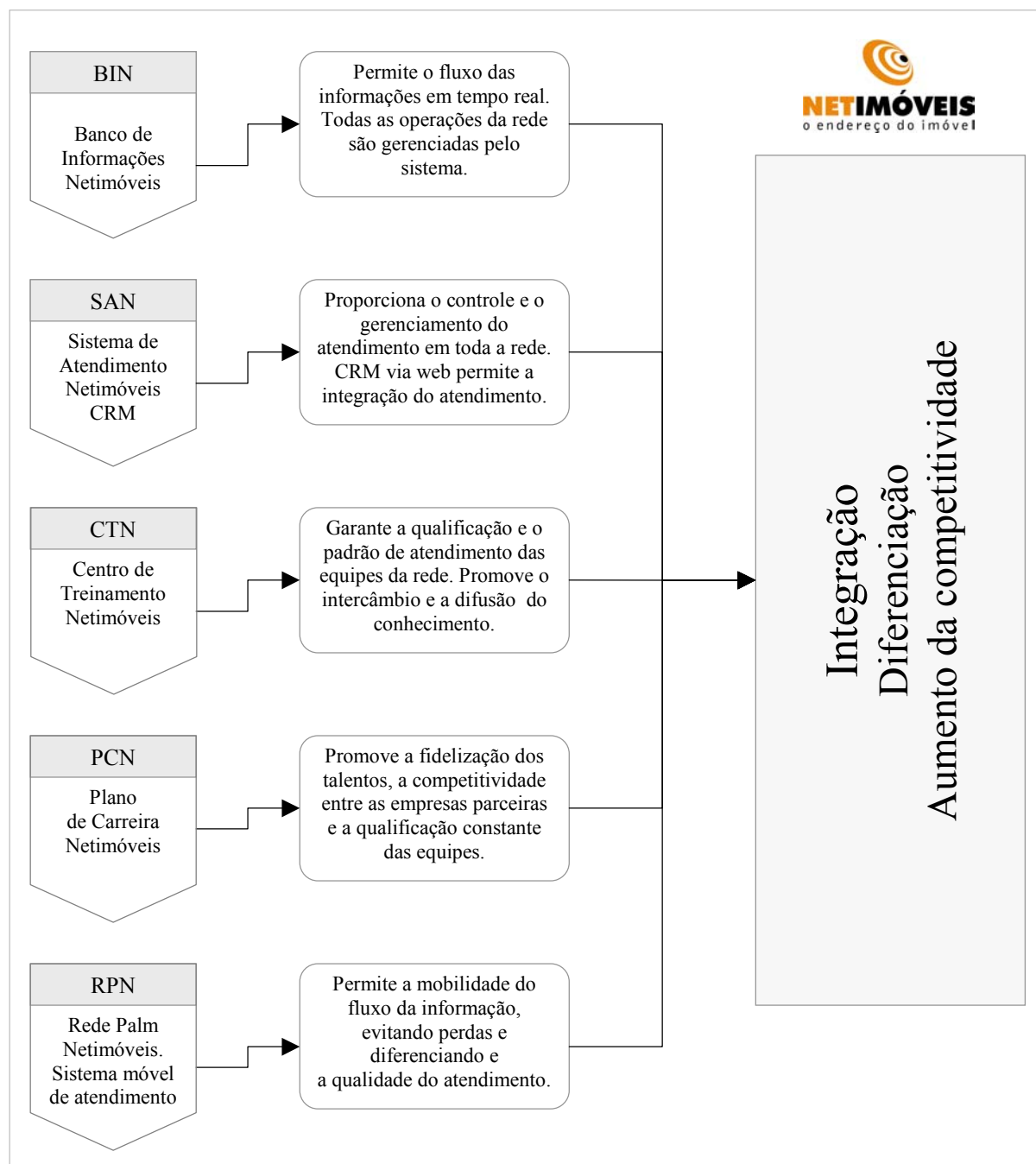


É importante ressaltar que esses resultados decorreram do equacionamento bem sucedido das questões que compõem os pilares da Netimóveis. Para alcançá-los, foram necessários pesquisas e investimentos que resultaram em tecnologias e produtos que garantiram a coesão ativa do grupo.

Na Fig. 1 é possível visualizar os recursos desenvolvidos pelas unidades de P&D e pela gerência de TI, todos projetados com o objetivo de garantir o fluxo da informação e promover a integração mais eficaz da rede.



Figura 1 – Produtos e tecnologias de integração Netimóveis



Fonte: Netimóveis

No conjunto de procedimentos e ações decorrentes do sistema ilustrado na Fig. 5, a rede Netimóveis vem obtendo com êxito o controle e desenvolvimento de grande parte das questões discutidas nesse estudo. A meta de integração sobressai na medida em que acaba englobando outros pontos focais como a confiança, a reputação, o fluxo da informação e a própria estrutura de governança.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pôde observar nesse trabalho, muitos autores consideram que a aplicabilidade das redes existe, pois é uma forma de empresas pequenas aumentarem a sua competitividade frente a um cenário cada vez mais adverso. A associação sinérgica de competências essenciais complementares e mesmo similares entre empresas pequenas geram diferenciação com a redução do custo de operação, decorrente da otimização do uso comum de diversos recursos que a ação conjunta propicia.

Nesse sentido, o estudo do caso Netimóveis procurou mostrar *como e porque* foi constituída essa rede imobiliária, destacando as dificuldades e condições para a sua formação, sobretudo aqueles discutidos pelos autores apresentados como, a questão da confiança, da reputação e da própria constituição da estrutura de governança.

A perspectiva de Corrêa (1999) e Casarotto Filho (1999) – da cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação – encontraram um paralelo prático bastante evidente. Nesse ponto merece destaque a questão da confiança, que como trataram Miles; Snow (1986), é essencial para garantir o fluxo das informações necessários para a existência da rede. O caso apresentado contempla fortemente essas questões, mostrando a importância do seu equacionamento para viabilizar a operação da rede.

Esse aspecto é ampliado pela visão de Child (1999) que acrescenta a questão da reciprocidade e reputação, fato confirmado pelo caso estudado onde a reputação passou a integrar os pilares condicionantes da sua existência. Entretanto, um aspecto não encontrou referencial teórico apropriado. A questão da vaidade e da individualidade ficou a céu aberto. O próprio caso apresentado não foi conclusivo, demonstrando apenas o desafio presente.

Por outro lado, numa consultoria realizada por uma turma do MBA da universidade de Ohio, a Netimóveis foi objeto de um estudo de caso onde a questão da convergência de marcas foi apontada como crucial para o seu crescimento e desenvolvimento, comunicando melhor a sua missão e o seu conceito para os clientes e para o mercado. Essa constatação confirma a necessidade urgente de uma estratégia que contemple esse caminho.

De qualquer maneira, o estudo realizado procurou mostrar a aplicabilidade dos conceitos estudados, mostrando as dificuldades e soluções de ordem prática, buscando contribuir para a melhor compreensão do processo de constituição de uma rede nos moldes do exemplo representado pela Netimóveis.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York : John Wiley & Sons, 1995.
2. BARNEY, J.B., HESTERLY,W. Organizational economics: understanding the relationship between, organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W.R. (Orgs.).*Handbook of organizational studies*. Londres: Sage, 1996.
3. CABRAL, Augusto Cezar. *Novos Arranjos Cooperativos: Alianças Estratégicas e Transferência de Tecnologia no Mercado Global* In RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 123-149.
4. CASAROTTO FILHO, N. E .PIRES,L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana: São Paulo. Atlas , 1999.
5. CHILD, JOHN. *Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais: O Caso das Joint Ventures Sino-Estrangeiras* In RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo, Ed. Atlas, 1ª edição, 1999, p. 151-182.
6. CORRÊA, G. N. *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos. USP. 1999.
7. DE SOUZA,M. *Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais*. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE. 1993.
8. DOLLINGER, Marc J.; GOLDEN, Peggy A.; SAXTON, Todd.: *The Effect of Reputation on The Decision to Joint Venture* In Strategic Management Journal , vol 18:2,1997, p. 127-140.
9. GULATI, Ranjay: “*Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*”. In Strategic Management Journal , vol 20,1999, p. 397-420.
10. LEON, Maria Elena. *Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações*. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.
11. LIPNACK, J., STAMPS, J., *Rede de Informações*: São Paulo-SP, MakronBooks, 1994
12. LOPES, Humberto Elias Garcia. *A força dos contatos: um estudo das redes interpessoais de profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: UFMG, 2001. 288p. (Tese, Doutorado em Administração).
13. NOHRIA, Nitin. IS a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.
14. PECCI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 23*, Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
15. PORTER, M. Clusters e competitividade. HSM Management. P.100-110. Jul/Ago. 1999.
16. POWELL,W. *Neither Market for Hierarchy network forms of organization*. *Research in. Organizational Behavior*. Vol.12 pp.295-336. 1990.
17. RIBAULT, M. MARTINET,B, LEBIDOIS,D. *A gestão das tecnologias*. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom quixote. Lisboa.1995.
18. SAVAGE, C. *5ª Geração de gerência: criando por meio do empresariamento virtual, dos dinamismos das equipes e do conhecimento colocado em rede*. Tradução Nelson Leocádo. São Paulo: Pioneira, 1996.